

Vinícius Ribas Gaensly

# **TRABALHO FINAL DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**GESTÃO EMPRESARIAL**

**Estrutura de Vendas Regional – Equipamentos de Transporte**

**CEPPAD**

Curitiba  
Abril/2003



# **SUMÁRIO**

## **CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO**

APRESENTAÇÃO  
TEMA  
OBJETIVO  
JUSTIFICATIVA  
METODOLOGIA

## **CAPÍTULO 2 REVISÃO TEÓRICA**

## **CAPÍTULO 3 A EMPRESA VOLVO CONCESSIONÁRIAS**

## **CAPÍTULO 4 A PROPOSTA**

## **CAPÍTULO 5 CONCLUSÃO**



# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUÇÃO**

Através de visitas frequentes as nossas concessionárias, vivenciando o dia a dia de uma delas, analisando vários pontos que serão demonstrados a seguir e servirão de base para o estudo em todas as concessionárias da Marca onde desempenho minha função, desenvolvemos este trabalho, que detalharemos nos próximos capítulos.



## **OBJETIVO GERAL**

Com o objetivo final de incrementar o faturamento, reduzir os custos resultando em rentabilidade, aprimoramos nosso conhecimento geral de nossas concessionárias, vivenciando o dia a dia delas, podendo assim auxiliar em novos projetos, visualizar novas oportunidades e aumentar a parceria entre o Produtor e o Fornecedor.



## **OBJETIVO ESPECÍFICO**

Identificar pontos de melhorias de desempenho em concessionárias Volvo, englobando:

- Aspectos Macroeconômicos da Região
- Aspectos de Potencial Regional
- Aspectos de Cobertura Geográfica



## JUSTIFICATIVA

O tema em questão foi escolhido em razão de ser um estudo de extrema necessidade para a empresa. A análise realizada poderá ser usada em estudos em todas as casas do grupo, podendo se tornar um documento oficial de informações de uma concessionária. Este pode ser aprimorado com mais informações úteis para que quando qualquer pessoa necessitar saber alguma informação de qualquer revendedor, a informação esteja presente neste documento, que poderá ser atualizado anualmente.

Neste momento é válido citar a abordagem de Taylor:

“ O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade na sua administração. A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de obter o melhor rendimento possível de seus recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam. O panorama industrial no início deste século tinha toda uma variedade incrível de empresas, com tamanhos altamente diferenciados, problemas de baixo rendimento da maquinaria utilizada, desperdício, insatisfação generalizada entre os operários, concorrência intensa, mas com tendências pouco definidas, elevado volume de perdas, decisões mal formuladas, etc.”

**(Taylor)**



## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a realização do estudo foi escolhida através de consultas e pesquisas feitas a materiais já existentes na empresa, onde por várias vezes informações desnecessárias e algumas vezes até incoerentes foram encontradas.

Assim, o material aqui apresentado tem a intenção de ser o mais objetivo possível, mas com as informações essenciais para a avaliação de uma revenda.



## REVISÃO TEÓRICA

Conforme citou Taylor, o mercado hoje está numa competição muito grande, acirrada, onde a diferenciação no atendimento ao cliente, fazendo com que este saia de nossas empresas satisfeito e com a certeza de que procurará a nossa marca novamente quando pensar em adquirir um novo produto, ou necessitar de alguma manutenção é que fará a grande diferença, este é o foco de todos os nossos esforços:

### Satisfação do Cliente em Primeiro Lugar!

Em relação ao auxílio de gestão ao executivo, podemos citar a utilização da informação, que não importando a fonte, esta tem que ser muito bem analisada e utilizada pelas pessoas certas e na hora certa, pois a **Informação** é qualquer espécie de conhecimento ou mensagem que pode ser usada para aperfeiçoar ou tornar possível uma decisão ou ação.

Podemos dizer ela é dividida em:

- Comunicação pessoal: de pessoa para pessoa, mas com o passar dos anos o telefone passou a fazer parte desse grupo.
- Comunicação teledifundida: de um para muitos como palestra, programas de televisão, rádio.
- Comunicação escrita: memorando, fax, telex.
- Comunicação on-line: Mail, Internet.

Podemos comentar um pouco sobre os Sistemas de informação que são uma série de dados trabalhado que possibilitam ao executivo a tomada de decisão, relacionando-se com os diversos departamentos.

No caso de uma empresa o sistema de informação mais visado é o Gerencial.

O sistema Gerencial é o processo administrativo, planejamento, organização, direção e controle voltado para os resultados.





Esse sistema visa melhor retorno sobre a informação, quer dizer, melhorar o lucro aumentar as oportunidades e por conseqüência diminuir os custos. Outro ponto que podemos citar que é uma realidade nos dias de hoje é o **Downsizing**, que tem por conceito, enxugar o pessoal, delegando maior responsabilidade a gerentes e funcionários de níveis mais baixos, tendo por objetivo diminuir a burocracia utilizando a racionalização e a reestruturação que proporciona aumentar o valor acrescentado pela gerência e ao mesmo tempo diminuir os custos dela, alcançando maior produtividade.

Desta maneira inchamos a pirâmide empresarial, aumentando a burocracia e fazendo com que cortes nestas mesmas pessoas aconteçam, que tiveram a oportunidade de aumentar suas atribuições e responsabilidades sejam retiradas da empresa, deixando a equipe e os outros companheiros de trabalho insatisfeitos com a alta diretoria, resultando novamente em resultados negativos, retornando a estaca zero.

O ideal seria realizar este downsizing paulatinamente, para que todos possam entender a necessidade da empresa de se rentabilizar e deixar os acionistas satisfeitos, pois eles são os reais termômetros da empresa, decidindo se esta se expande ou não, se investimentos serão feitos ou não, e tudo isso só será pensado e analisado se bons resultados forem apresentados a eles.



## **CAPÍTULO 3**

### **A EMPRESA**

Nas próximas páginas apresentaremos um aparato geral da Volvo, Fabricante de Veículos Automotores na Capital Paranaense, Curitiba.



*“Veículos são feitos para transportar pessoas.  
Por isso, o princípio básico para todo o trabalho é, e deve  
ser sempre, a segurança.”*

*Assar Gabrielsson e Gustaf Larson  
Fundadores da Volvo*



## BREVE HISTÓRIA



- 1934** Primeiras importações
- 1977** Construção da fábrica de Curitiba
- 1979** Início produção de ônibus - B58
- 1980** Início produção de caminhões - N10
- 1986** Lançamento dos ônibus B10M
- 1991** Primeiros ônibus Biarticulados
- 1993** Lançamento dos caminhões NL  
Importação do FH12 e B12
- 1996** Lançamento dos caminhões EDC
- 1997** Lançamento dos ônibus B12B
- 1998** Início da produção nacional do FH12  
Lançamento dos ônibus B7R
- 1999** Lançamento dos caminhões NH
- 2000** Lançamento dos caminhões FM  
Lançamento do B7R Piso Baixo  
Lançamento do ônibus B10R
- 2001** Lançamento do FM12 340 e-truck  
Criação da VAS



## FÁBRICA VdB em CURITIBA



- **Área total:** 1.289.519 m<sup>2</sup>
- **Área construída :** 93.355 m<sup>2</sup>
- **Área urbanizada:** 344.472 m<sup>2</sup>
- **3ª fábrica mundial de cabines**
- **2ª fábrica mundial de motores**
- **1.600 empregados**
- **Capacidade de produção**  
(2 turnos):
  - 12.600 caminhões
  - 26.400 motores  
(Bloco + D12 + 10/12L + Reman)
  - 11.500 cabines
  - 4.200 ônibus
- **4.318 Caminhões Pesados em 2002, 31% de Market Share**
- **Mais de 60.000 Caminhões Pesados nas estradas Brasileiras**



## AS CONCESSIONÁRIAS NA AMÉRICA DO SUL



- **Volvo do Brasil - Curitiba-PR**  
*Caminhões; Ônibus e Serviços financeiros*
- **Volvo del Peru - Lima**  
*Caminhões e Ônibus*
- **Volvo Construction Equipment – Pederneiras-SP**  
*Equipamentos de Construção*
- **Volvo Penta - Rio de Janeiro - RJ**
- **Mack Venezuela**
- **Volvo Sudamericana - Buenos Aires**





## AS CONCESSIONÁRIAS NO BRASIL

- 67 Concessionárias no Brasil
- 52 na América Latina
- Mais de 92% de Satisfação dos Clientes  
Fonte CLAIM
- Oferecemos sala do motorista, hospedagem, alimentação e Programa Sinta-se em Casa (Corte de Cabelo e Barba)





## **CAPÍTULO 4**

### **A PROPOSTA**

A seguir iniciaremos a exibição de todo o estudo realizado, ressaltando que algumas informações são ilustrativas, conservando em confidencialidade as informações da empresa que foi estudada, mas várias informações são reais e restritas a análise e avaliação dos professores doutores da UFPR, não podendo ser impressas, copiadas ou utilizadas em outros estudos ou por empresas de qualquer natureza.



## **O GRUPO ANALISADO**

<b>Grupo Econômico:</b>	<b>ITAVOLVO</b>
<b>Número de Casas:</b>	3
<b>Matriz:</b>	Cariacica
<b>Filiais:</b>	Teixeira de Freitas e Vitória da Conquista
<b>Região Principal:</b>	Sudeste
<b>Início das Atividades:</b>	Jul/82
<b>Número de Funcionários:</b>	84







## **ASPECTOS MACROECONÔMICOS O TRANSPORTE NO ESPÍRITO SANTO**

Rodovias Federais Pavimentadas	767 Km
Rodovias Federais não Pavimentadas	8 Km
Rodovias Estaduais Pavimentadas	1.886 Km
Rodovias Estaduais não Pavimentadas	2.686 Km
Praças de Pedágio (Estaduais) :	-
Praças de Pedágio (Privadas) :	2

Fonte: Associação Brasileira de Concessionárias e Rodovias -  
[www.abcr.org.br](http://www.abcr.org.br)

## **INVESTIMENTOS PARA RODOVIAS NO ES**

**Ferrovias:** EFVM e FCA

**Aeroporto Internacional de Carga:** Vitória

**Projetos para melhoria de rodovias**

BR 342 - Linhares - Minas Gerais (Construção)

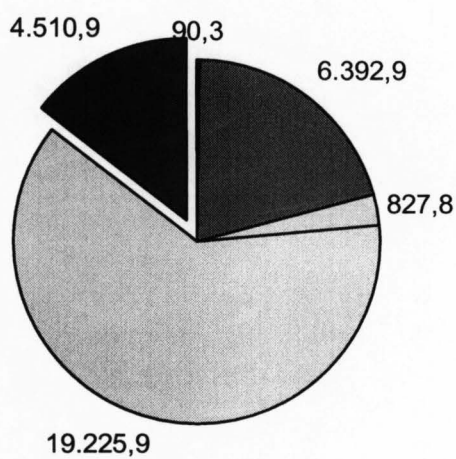
BR 381 - São Mateus - Minas Gerais (Construção)

**Investimentos no setor de Transporte**

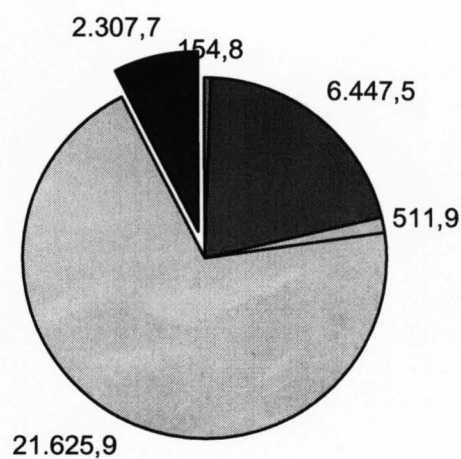
Fonte: Instituto Euvaldo Lodi / Instituto de Des. Industrial do ES - [www.iel-ideies.com.br](http://www.iel-ideies.com.br)



## DISTRIBUIÇÃO DO TRANSPORTE DE CARGA NO BRASIL (1996-2000)



■ Norte ■ Nordeste □ Centro-Oeste □ Sudeste ■ Sul



■ Norte ■ Nordeste □ Centro-Oeste □ Sudeste ■ Sul

Dados: FIPE/ CNT em milhares de toneladas



## **ESTRUTURA FÍSICA, POLÍTICA E ECONÔMICA DO ES**

<b>Área Territorial:</b>	<b>46.184 Km<sup>2</sup> - 0,53% do país</b>
<b>População:</b>	<b>2.938.062</b>
<b>PIB 2000:</b>	<b>US\$ 11,70 (bilhões) - 1,96% do PIB Nacional</b>
<b>Divisão do PIB:</b>	<b>11% Agricultura/ Pecuária</b> <b>34% Indústria</b> <b>55% Serviços</b>
<b>Principais Regiões :</b>	<b>Vitória, Cachoeiro do Itapemirim, Linhares, Colatina</b>
<b>Principais Municípios :</b>	<b>Vitória, Vila Velha, Serra, Cariacica, Guarapari, Cachoeiro do Itapemirim, Linhares, São Mateus, Aracruz, Colatina.</b>
<b>Área da Sudene:</b>	<b>Compreende o norte do Estado do Espírito Santo, com 27 municípios.</b>
<b>Investimentos 1998/2005 :</b>	<b>US\$ 7.226,26 milhões</b>

Fonte: Gazeta Mercantil - Balanço Anual - Espírito Santo / Setembro de 2000 - Ano V - Nº 5 - Publicação Annual

Fonte: [www.es.gov.br](http://www.es.gov.br)

Fonte: [www.iel-ideis.com.br](http://www.iel-ideis.com.br)



## **ESTRUTURA PORTUÁRIA DO ES**

<b>Porto</b>	<b>Capacidade (mil ton/navio)</b>
Tubarão	300
Praia Mole	250
Ubu	150
Barra do Riacho	70
Vitória	30
Regência	30

### **Procedência da mercadorias exportadas (%)**

Minas Gerais	47
Espirito Santo	46
Centro-oeste	4
Bahia	3

Fonte: Gazeta Mercantil - Balanço Anual - Espírito Santo / Setembro de 2000 - Ano V - Nº 5 - Publicação Anual



## **PARTICIPAÇÃO PORTOS DO ES NO COM. EXTERIOR BRASILEIRO 1997-2001**

<b>Item</b>	<b>2001</b>
% quantidade exportada pelo país	33,80
% quantidade importada pelo país	14,03
% do valor exportado pelo país	9,13
% do valor importado pelo país	4,95

**Participação na movimentação de cargas do país (export + import ) (valor )**

**6,82**

**Participação na movimentação de cargas do país (export + import )**  
(quantidade )

**27,35**

Fonte: [www.es.gov.br](http://www.es.gov.br)

Fonte:MDIC/SECEX

Elaboração:IPES



## INVESTIMENTOS PROGRAMADOS PARA A REGIÃO DO ES 1999/2005

	US\$ MILHÕES
Serviços Públicos	2.049,90
Metalurgia	1.475,50
Madeira/Móveis/papel	837,70
Transporte e Armazenagem	708,86
Mineração	597,60
Química e Petroquímica	433,80
Autopeças e Mat. de Transporte	237,60
Serviços gerais	207,90
Alimentos	152,80
Construção	123,30
Não-Metálicos	104,50
Outros	296,80
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>7.226,26</b>

Fonte: Gazeta Mercantil - Balanço Anual - Espírito Santo / Setembro de  
2000 - Ano V - Nº 5 - Publicação Anual



## **O ESPÍRITO SANTO É:**

- 1º produtor e exportador nacional de celulose branqueada de fibra curta
- 1º produtor nacional de mamão
- 2º produtor nacional de chocolates
- 2º produtor nacional de pimenta do reino
- 3º produtor nacional de café em coco
- Maior exportador de mármore e granito da América Latina
- Maior importador nacional de veículos
- Maior complexo de pelletização de minério de ferro do mundo
- Produtor de petróleo e gás natural



## **PRINCIPAIS EMPRESAS DA REGIÃO**

### **Concessionárias de Veículos**

GV Automóveis / Vitória Diesel / CVC / Podium / Curumbá/ Vitóriawagem  
S.A. / Vessa / Itacar / Autovil / Samadisa

### **Indústrias Textéis e de Confecção**

Têxtil Brasilinho / Poltex / Mimo / Once Wille / PWE / Conf. Merpa / Cherne /  
Polycron / Blink / Conboni New's

### **Indústria de Pelotização e Siderurgia**

CST / CVRD / Samarco / Nibrasco / Kobrasco / Hispanobras / Belgo Mineira  
/ Itabrasco / CBF S.A. / Sid. Ibiraçu

### **Indústrias Químicas**

Fer. Hering / Carbo Industrial / Carboderivados / Nexem / Disa / Lasa /  
Adubos Trevo / Alcon / Albesa / Ind. Com. Ipanema

### **Importação e Exportação**

Cisa Trading / Cotia Trading / Eximbiz / Sab Trading / Minter / Barter /  
Mtrading / Clac / Tass Trading / Comint

### **Construção Civil**

Blokos Eng. / Tracomal / Contec / Connect / Paranasa / Artepa / Barefame /  
Lorence / Duto Eng. / Acta

### **Indústrias de Alimentos**

Garoto / Friza S.A. / Buaiz S.A. / Paineiras / Selita / Real Café / Coopnorte /  
Dumilho / Paloma / Avenorte





**Empresas de Transporte**

V. Itapemirim / V. Águia Branca / A. Branca Cargas / Vix Locadora / Viação  
Satélite / Colat. Caçula / Autoport / Julio Simões Transp. / Viação G. Vitória  
/ V. Serena

**Comércio Atacadistas**

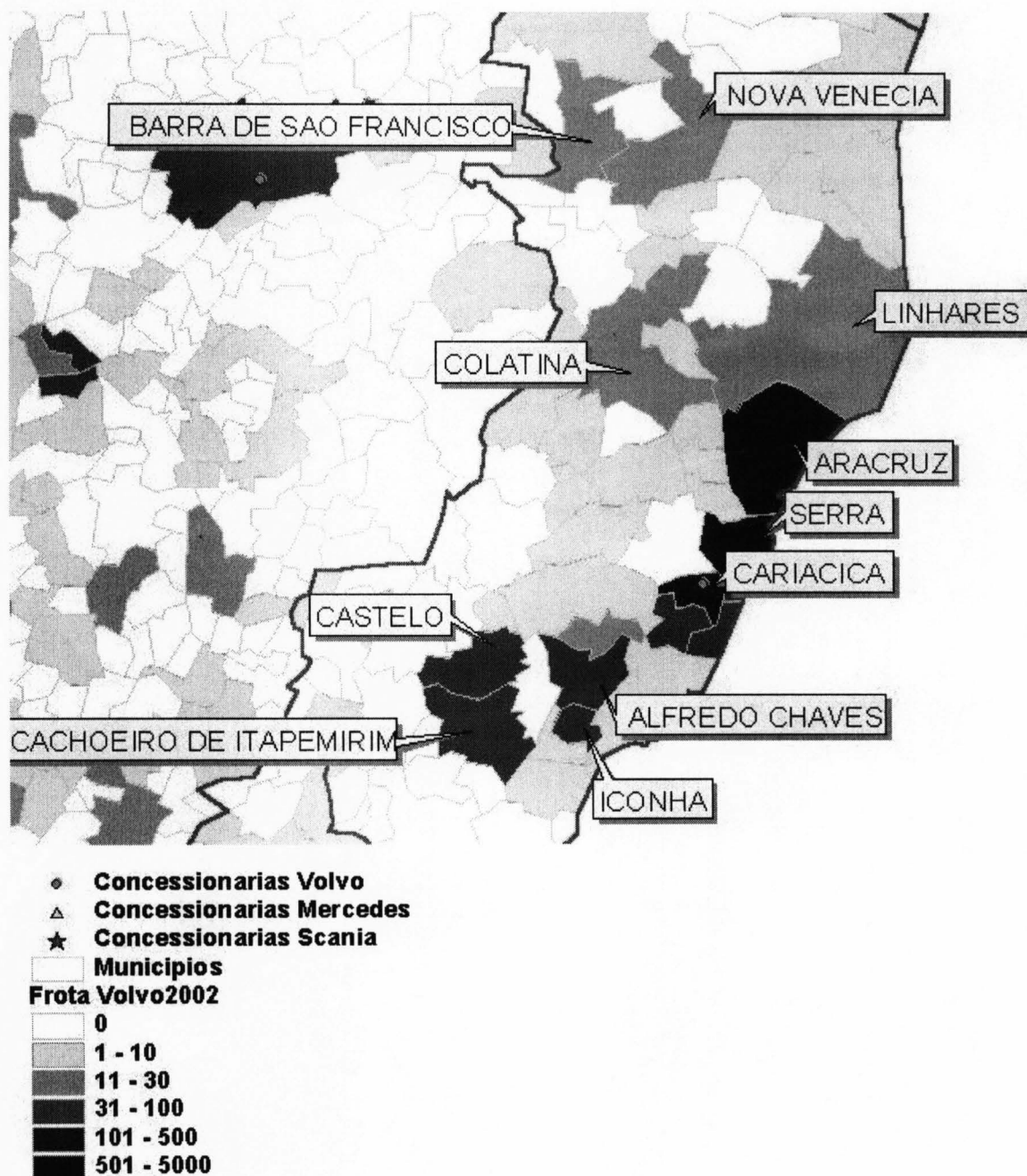
Brazil Trading / Petrobrás Distr. / Coimex Trading / Esteve S.A. / Tangará /  
Unicafé / Com. Ext. / Ipiranga / Comprofar / Glen Core / Rio Doce Café

Fonte: Instituto Euvaldo Lodi / Instituto de Des. Industrial do ES –  
[www.iel-ideies.com.br](http://www.iel-ideies.com.br)



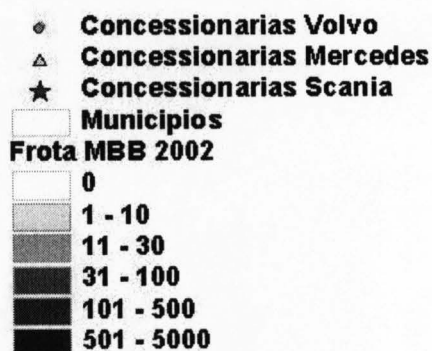
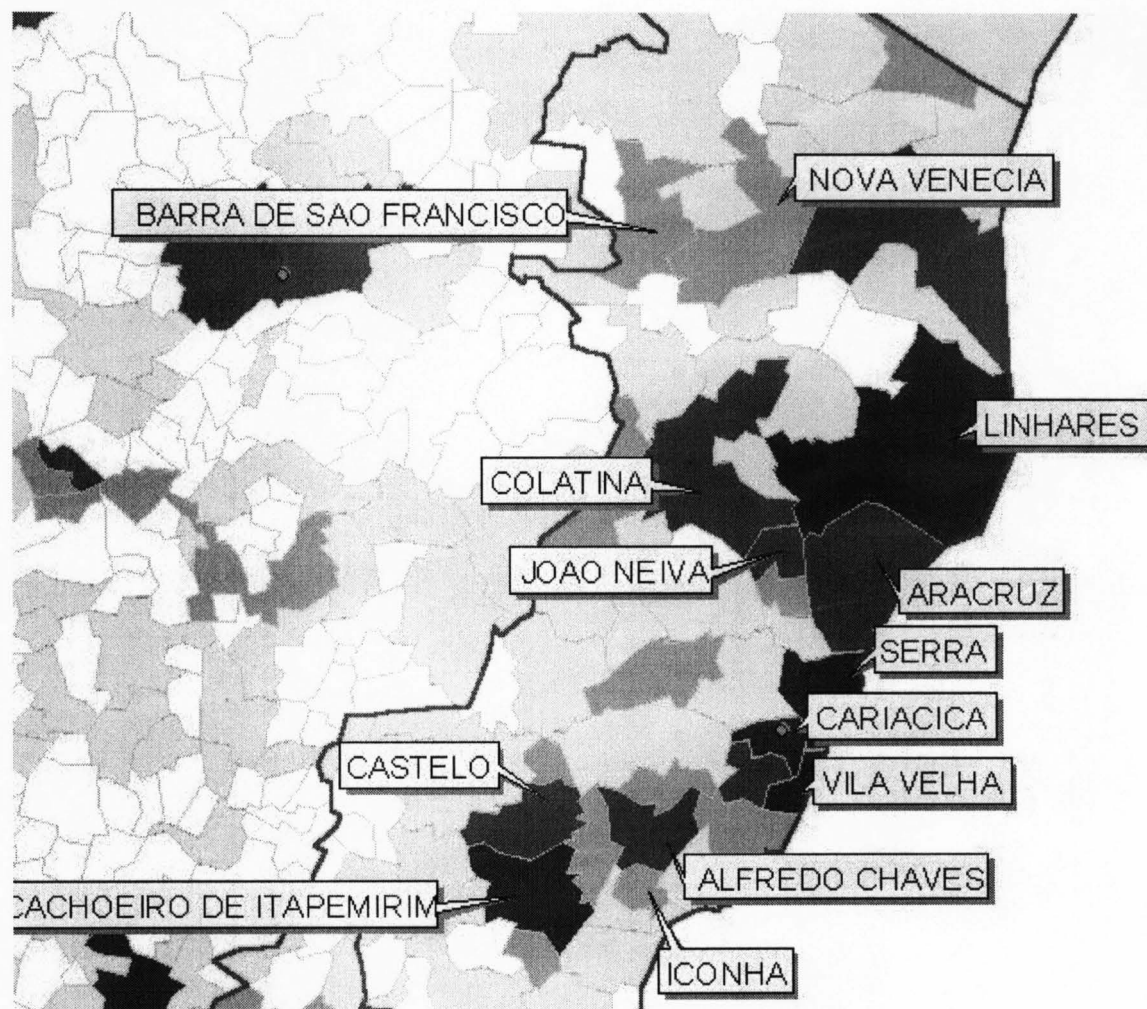
## ANÁLISE DO POTENCIAL DE MERCADO

### FROTA VOLVO NA REGIÃO ANALISADA



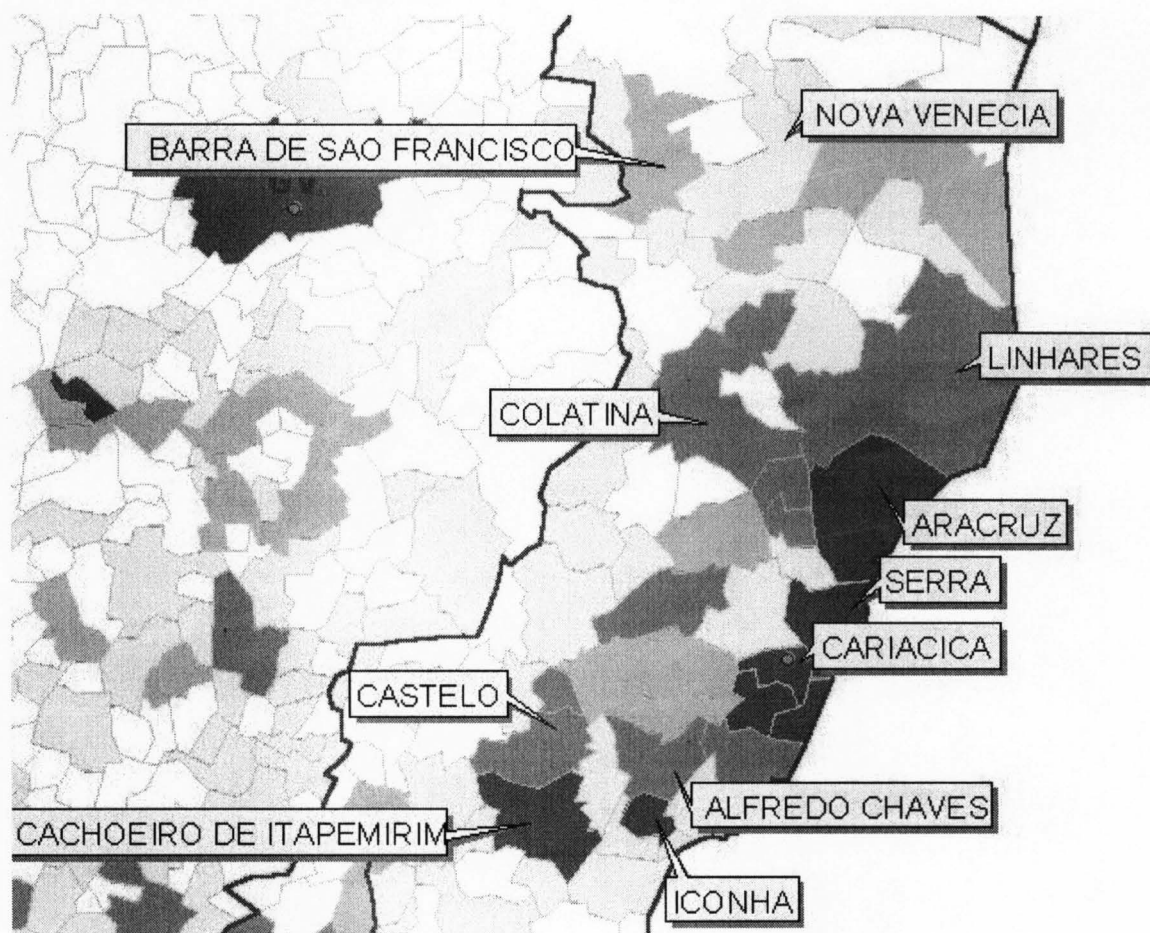


## FROTA MERCEDES-BENZ NA REGIÃO ANALISADA





## FROTA SCANIA NA REGIÃO ANALISADA





## **ANÁLISE E COMENTÁRIOS**

Todas estas informações são de base dos emplacamentos Renavam, onde podemos ter uma boa análise de municípios potenciais para a instalação de uma concessionária ou da busca da venda de novos veículos em clientes da região.

Pudemos notar um bom potencial nos municípios de Iconha, Aracruz, Linhares, Cachoeiro de Itapemirim e Castelo, onde hoje não prestamos atendimento.

Com base nesta análise podemos realizar num futuro próximo um estudo mais detalhado nestes municípios de grande potencial, para verificar a possibilidade real de instalação de um posto de atendimento ou de alguma solução inteligente para agregar novos clientes ao Grupo Volvo.

# COBERTURA GEOGRÁFICA

## Divisão regional do Espírito Santo

### Macrorregiões de Planejamento

Lei 5.120 de 01/12/95

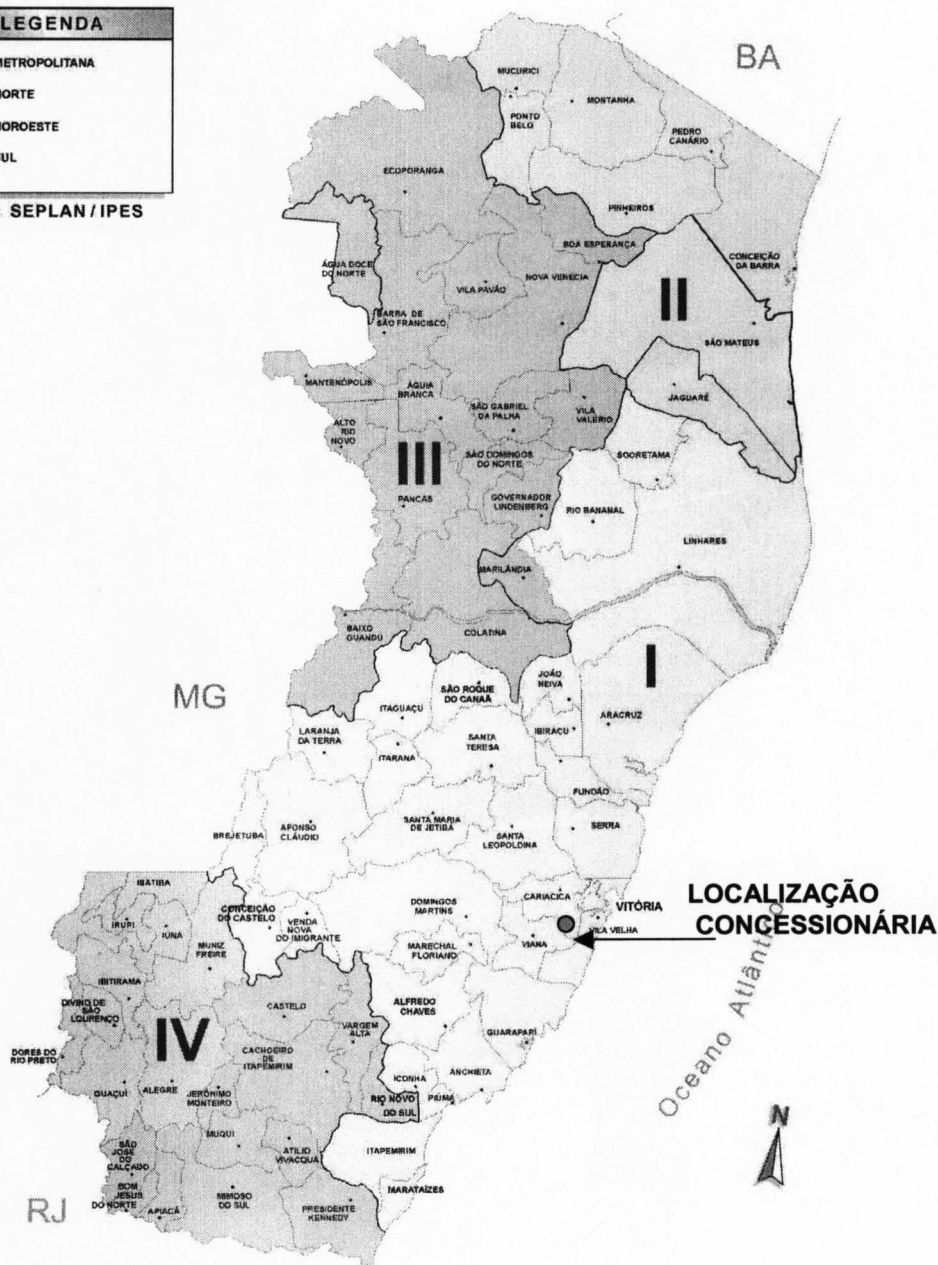


Governo do  
Espírito Santo



LEGENDA	
I	METROPOLITANA
II	NORTE
III	NOROESTE
IV	SUL

FONTE: SEPLAN/IPES



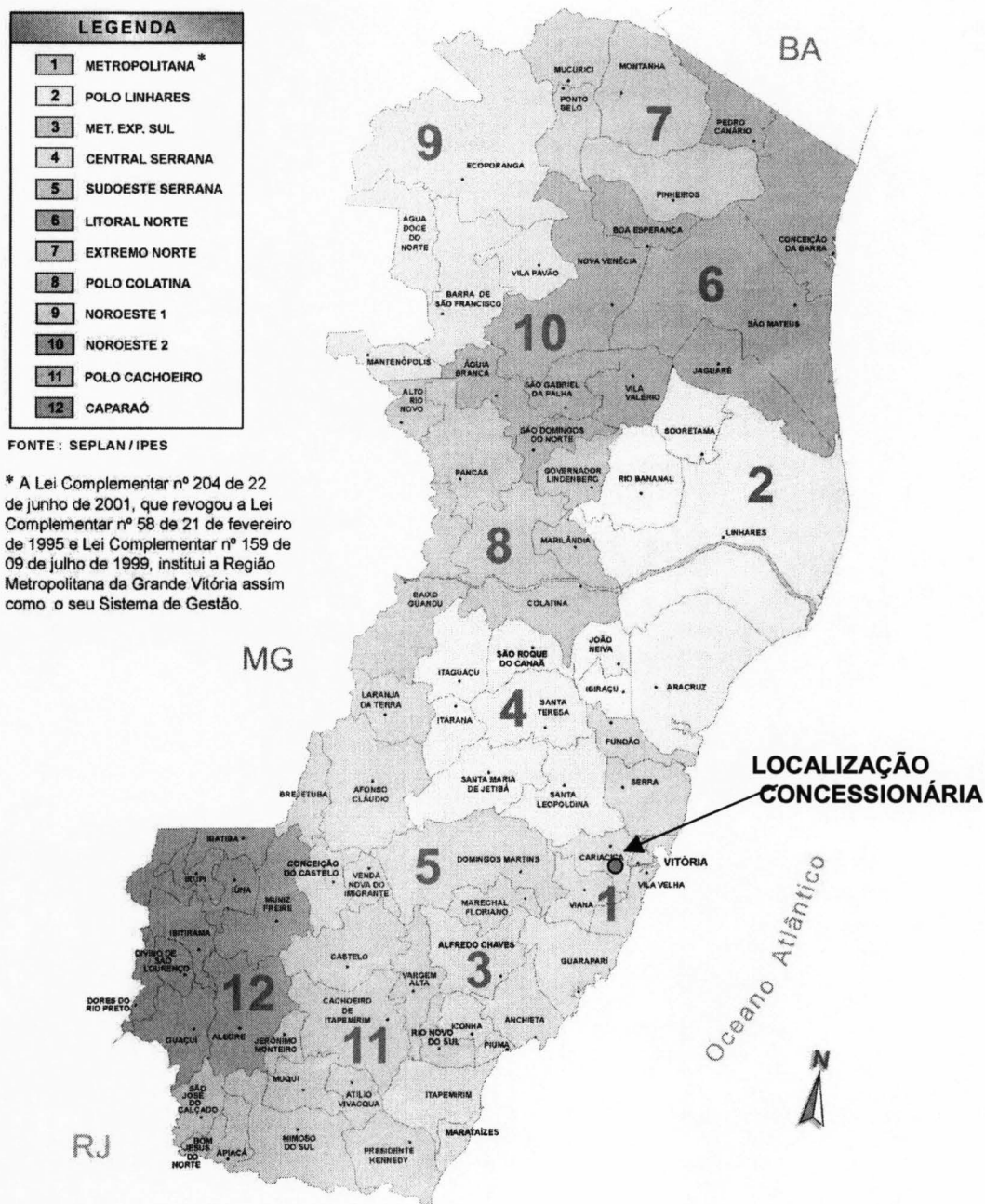




## Divisão regional do Espírito Santo

### Microrregiões Administrativas de Gestão

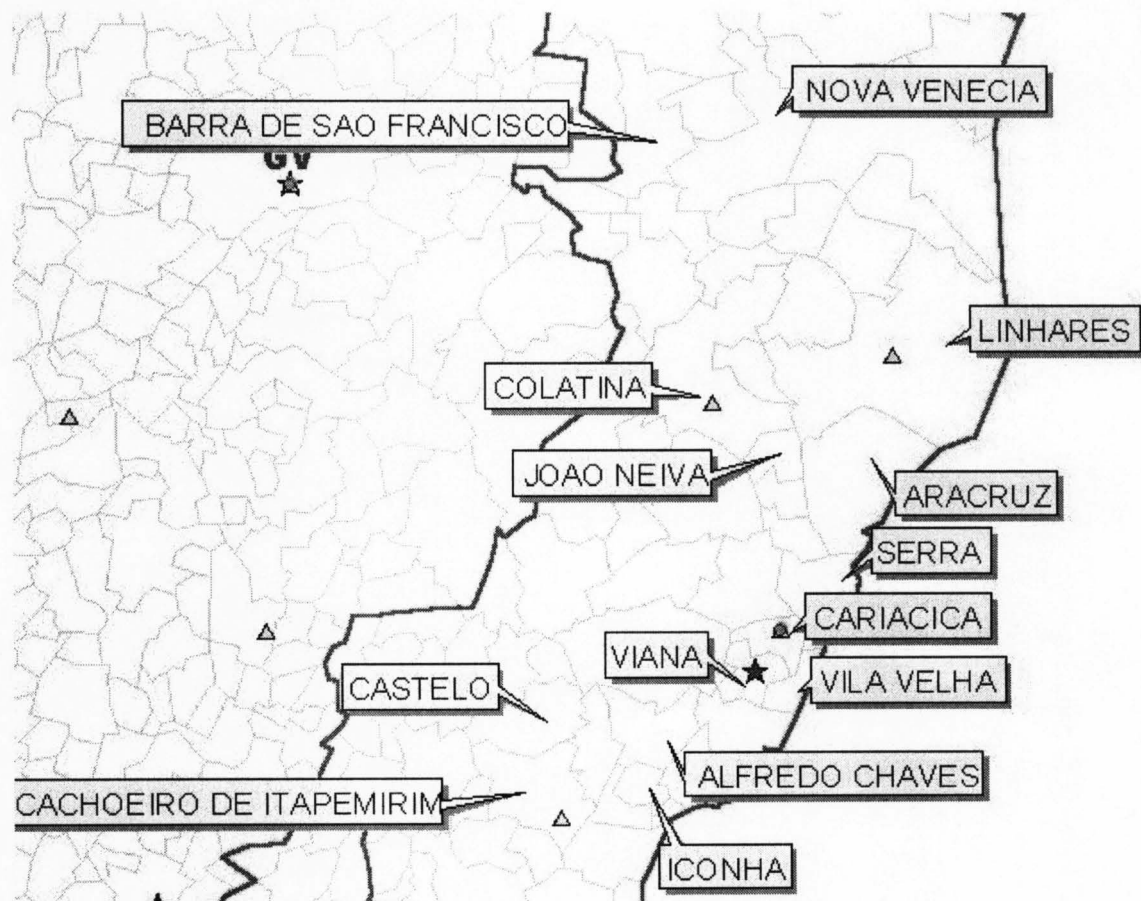
Lei 5.120 de 30/11/95 (D.O. 01/12/95), Lei nº 5.469 de 22/09/97 (D.O. 23/09/97), Lei 5.849 de 17/05/99 (D.O. 18/05/99).





## COBERTURA GEOGRÁFICA

### LOCALIZAÇÃO CONCESSIONÁRIAS VOLVO E CONCORRÊNCIA



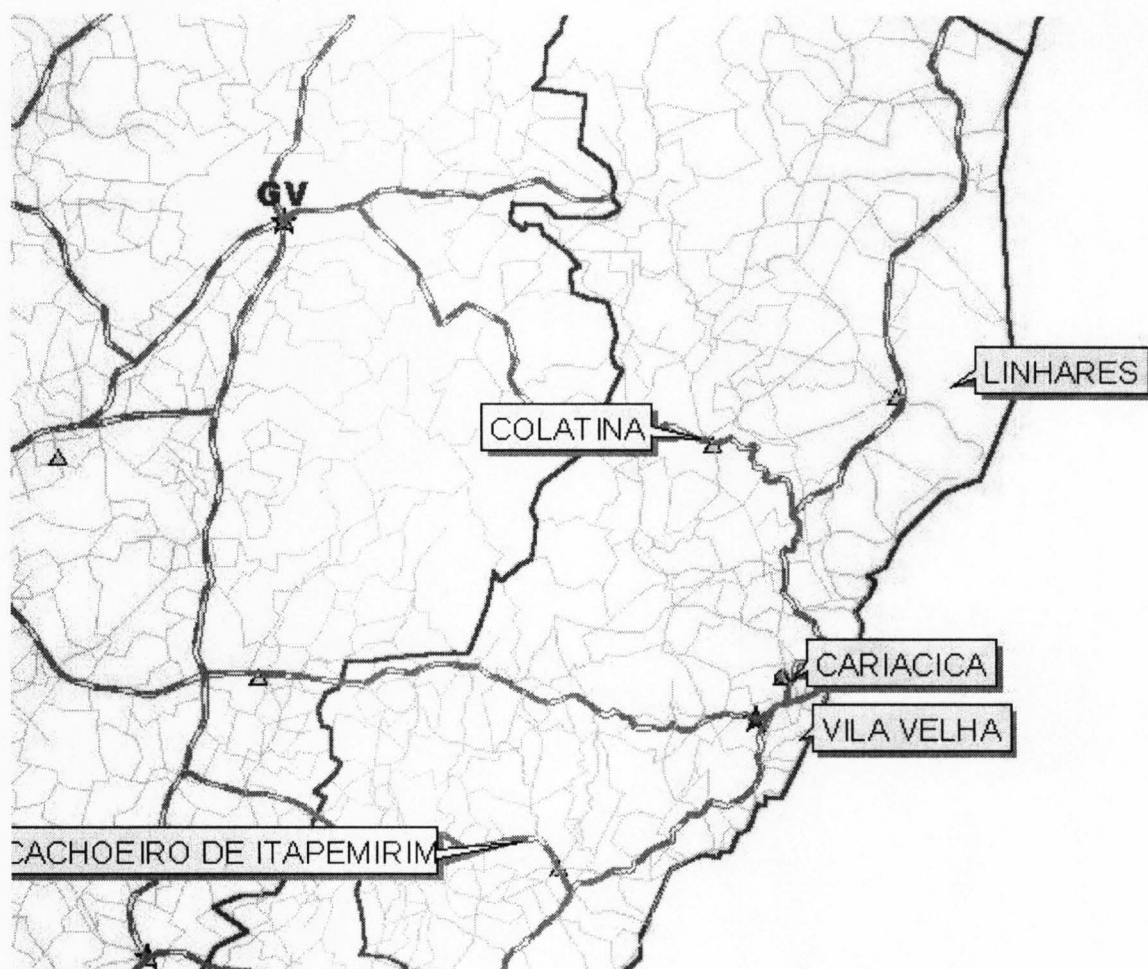
Malha\_final2003.shp

- Federal
- Estadual
- Concessionárias Volvo
- Concessionárias Mercedes
- Concessionárias Scania
- Municípios











## RODOVIAS FEDERAIS E ESTADUAIS DA REGIÃO



Malha\_final2003.shp

-  **Federal**
-  **Estadual**
-  **Concessionarias Volvo**
-  **Concessionarias Mercedes**
-  **Concessionarias Scania**
-  **Municipios**



## **ANÁLISES E COMENTÁRIOS**

Através destes mais variados mapas apresentados pudemos perceber que a Mercedes, já se encontra presente em municípios como Colatina e Linhares, confirmando o potencial comentado na análise de frota realizado acima.

A localização da Concessionária ITAVOLVO no município de Cariacica, poderia ser melhor também, pois hoje se encontra em um contorno na cidade, sendo que se estivesse presente na Rodovia de acesso a cidade, um aumento no fluxo de veículos na mesma, com certeza aconteceria.



## **CONCLUSÃO**

Após este amplo estudo da região do Espírito Santo, mais detalhadamente em Cariacica, onde esta presente a concessionária Volvo ITAVOLVO, concluímos que o potencial existente na Venda de veículos, peças e serviços na região, pode ser incrementada consideravelmente se ações nos municípios detectados e nos clientes de maior potencial forem realizadas. Os resultados que a empresa possui hoje pode ser facilmente revertidos, se empenho e o espírito de equipe forem utilizados por todo o Grupo.

Concessionárias de marcas concorrentes já estão presentes em mercados detectados como potencial, vale também uma possível análise nesses concorrentes para a constatação da valia da abertura de um novo ponto de atendimento. Podemos encontrar dificuldades nestes concessionários, não valendo a pena o investimento por parte da Marca Volvo/ITAVOLVO. Se estes dados conseguirem ser extraídos da empresa concorrente será de grande valia para esta análise.